

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	草加商工会議所 (法人番号 8030005005843) 草加市 (地方公共団体コード 112216)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者が環境変化に柔軟に対応し、持続的な経営を実現していること</p> <p>【目標②】 小規模事業者がそれぞれの強みを活かした取組を行い、経営力が向上すること</p> <p>【目標③】 市内全体で創業意欲が高まり、実際の創業者が円滑に事業を軌道に乗せること</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力を引き出すこと</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が現在の経営環境（消費者ニーズ）を把握できるよう、「消費者ニーズに関するアンケート調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模製造業が製品についてバイヤーの声を聞くために、「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナでの製品調査」を支援する。また調査結果を基に製品のブラッシュアップにつなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状況や強みを客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援する。また、創業計画の策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者や創業者が、事業計画・創業計画の内容を着実に遂行できるよう、前項で策定したすべての計画のフォローアップを実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「多様なマスメディアを活用した事業者の広報支援」や「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ等の出展支援」、「テストマーケティング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>草加商工会議所 中小企業相談所 〒340-0016 草加市中央2-16-10 TEL: 048-928-8111 FAX: 048-928-8125 E-mail: sokacci@sokacity.or.jp</p> <p>草加市 自治文化部 産業振興課 〒340-8550 埼玉県草加市高砂1-1-1 TEL: 048-922-3477 FAX: 048-922-3406 E-mail: sangyosinko@city.soka.saitama.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 草加市の概況

草加市（以下、当市）は、埼玉県の一部に位置し、市域の南部を東京都足立区に接している。安行台地と下総台地に挟まれ、極めて低平な沖積平野である中川低地の中に位置しており、市域の大半は平坦な地形をなしている。

水と緑に恵まれた中川、綾瀬川下流域にひらけた東西 7.24km、南北 7.6km、総面積 27.46 km²の都市である。市の標高はおおむね約 2～5m 未満である。市の西側は安行台地の裾で標高 4～5m の比較的高地が張りだし、一方で標高 2～3m の低高度地域が市の北西部から東南東に広がる。

交通では、鉄道は、東武スカイツリーラインが市の中央部を南北に走り、市域には南から谷塚、草加、獨協大学前<草加松原>、新田の 4 駅がある。道路は、主要道路として新旧の日光街道である国道 4 号と県道足立越谷線が東武鉄道を挟んで、また、県道越谷八潮線が綾瀬川の東側で市を南北に縦断する。東京外かく環状道路、県道さいたま草加線-草加流山線、川口草加線-松戸草加線等が市を東西に横断する。

草加商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 草加市の立地・交通



イ 人口推移

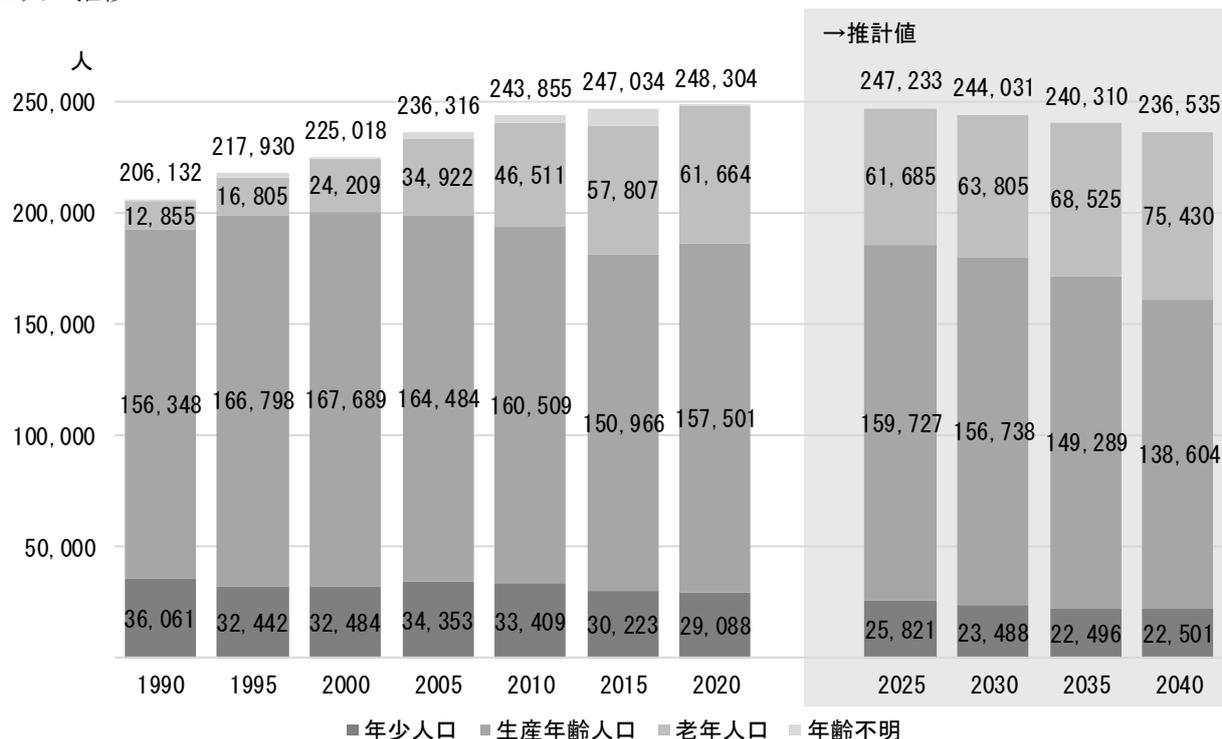
令和 7 (2025) 年 4 月 1 日時点の人口は 252,163 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は増加傾向にある。一方、将来人口をみると、減少傾向に転じることが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2 (2020) 年の 24.8%から令和 22 (2040) 年に 31.9%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 63.4%から令和 22 (2040) 年に 58.6%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

(a) 特産品

当市は、日光街道沿いの宿場町として栄えた歴史を背景に、農と工芸が息づく都市型のものづくりのまちである。名物「草加せんべい」をはじめ、枝豆・小松菜などの地場野菜は地域の食文化を支えている。また、伝統工芸品「草加のゆかた」も受け継がれ、地域の魅力と技が生活に息づいている。

主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
草加せんべい	江戸時代中期の草加宿で誕生したとされる、当市を代表する伝統的な米菓である。うるち米を使い、一枚一枚丁寧に焼き上げた香ばしい風味が特長で、しょうゆ味をはじめ、ザラメやごまなど多彩な味が楽しめる。令和 7 (2025) 年 3 月現在、市内には草加せんべいの店が 40 店舗ある。
皮革	当市の皮革の歴史は、皮革が製造工程で大量の水を使用するため、地下水が豊富であった当市に昭和 10 (1935) 年に皮革会社が工場を開設したことに始まる。特徴は、牛、豚、羊のほか爬虫類やシャーク (鮫) など、多種多様な素材を使用している点にある。製品は靴やかばん、衣料品、ランドセル、運動具など多種多様で魅力的な商品が生み出されている。令和 6 (2024) 年には、(一社) 日本タンナーズ協会によ

	って、「姫路・たつの地区」「東京（墨田区）」「和歌山（和歌山市）」と並び、「日本の4大皮革産地」の一つとして認定された。
えだまめ	当市の枝豆は昭和30年代から本格的に栽培され始め、現在も市内全域で盛んに生産されている。草加の土壌が枝豆栽培に適していることもあり、「甘みのある味の良さ」が生み出される。露地物が出回り始める7月上旬は人気があり、出荷もピークを迎える。収穫は9月上旬までとなっている。
こまつな	草加でも早くからハウス栽培を取り入れ、露地栽培とあわせて一年中安定した栽培が行われている。小松菜はあまり日持ちの良くない野菜であるため、当市の消費地に近いという立地条件により、鮮度を落とすことなく食卓へ届けることができる。冬場の小松菜は葉肉が厚く、あくが抜けて柔らかくなり、甘みが出ておいしさを増す。
ゆかた	当市のゆかたは、県の伝統的手芸工芸品にも指定されている、市を代表する特産品である。「注染」と呼ばれる染色技法で染められる草加のゆかたの特徴は、ヤカンという道具を使って熱い染料を注いで染め抜くため、表裏ともに色がつくことと、伝統工芸士の手によって作り出される微妙な色合いにある。草加市観光協会が主催する「草加さわやかさんコンテスト」に選ばれた人が「ゆかた」を身につけ毎年実施されている朝顔市などのイベントを通して広くPRに努めている。

(b) 草加モノづくりブランド

草加市では、市内の中小企業等が持つ、優れた特徴のある工業製品・技術・食品を「草加モノづくりブランド」と認定している。さらに、広く全国に情報を発信し知名度と信頼を高め、製品・技術・食品の販路開拓・拡大を支援している。



エ 観光資源

当市は、日光街道の宿場町として栄えたという歴史を持つ。俳聖松尾芭蕉による「おくのほそ道」をゆかりとして国指定名勝となった草加松原をはじめ、特色のある産業や各種お祭りなど、様々な魅力ある観光資源がある。

主な観光資源は下表のとおりである。

■ 主な観光資源

観光資源	概要
草加松原	市の中心部を南北に流れる綾瀬川右岸沿いの遊歩道の東西に約1.5kmに及ぶ634本の松並木である。日光街道第2の宿場だった旧草加宿の北側に位置し、江戸時代から日光街道の名所として知られてきた。幹回りが約2mにも及ぶ複数の老樹を含め、川に沿って線状に延びる並木道の風景は壮観であり、今なお『おくのほそ道』の時代の雰囲気伝える一連の風致景観の一つとして評価されている。
草加商工会議所まつり	当所が主催し、毎年11月3日（文化の日）に開催されるイベントである。会場では、ステージでのパフォーマンスや生演奏、よさこいイベントなど、様々な催し物が開催されるだけでなく、様々な地域の物販や飲食店が100店舗以上出店する。前日に実施される「草加ふささら祭り」、翌日に開催される「YEG らんど」と合わせて大きな盛り上がりを見せる3日間となっている。

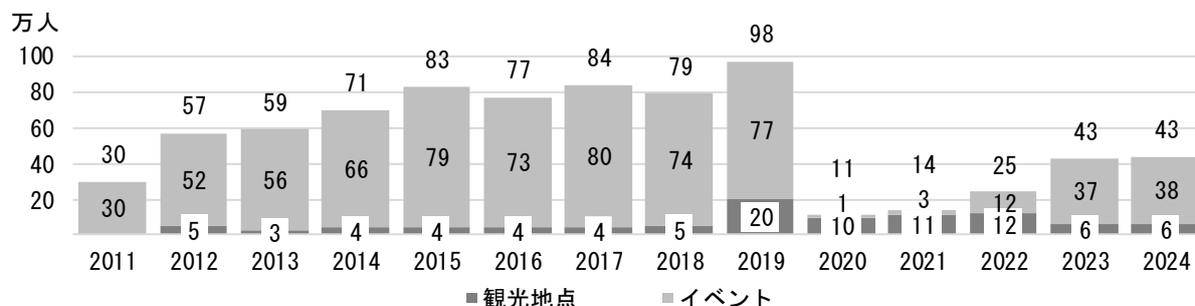
オ 観光入込客数の推移

令和6（2024）年の観光入込客数は43万人である。

推移をみると、平成23（2011）年以降、増加傾向にあり、令和元（2019）年には98万人となったが、令和2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減している。

なお、観光客の属性をみると、イベントが多くを占めている。

■観光入込客数の推移



出典：埼玉県「県内市町村観光入込客数」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市では、昭和30年代後半から40年代にかけて転入者や出生児の急増により人口が大幅に増加し、それに伴って住宅地化が急速に進行した。この変化を背景に、卸売業・小売業、飲食店、サービス業といった都市型産業に分類される第三次産業が大きく成長し、現在では当市の主要な産業となっている。

このほか、草加せんべい、皮革、東京本染め浴衣といった三大地場産業も存在しており、地域の特色ある産業として根付いている。

(b) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当市の事業所数は、平成24（2012）年が7,514者、令和3（2021）年が7,164者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24（2012）年が5,604者、令和3（2021）年が5,035者であり、9年間で10.2%減少している。

小規模事業者数の増減を業種別にみると、製造業（△261者）、卸・小売業（△249者）、宿泊・飲食業（△189者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉（+55者）、他サービス業（+40者）では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	754	1,254	40	1,745	977	458	1,478	808	7,514
小規模事業者数	728	1,104	35	1,088	644	190	1,116	699	5,604
平成28年									
事業所数	708	1,118	33	1,678	948	558	1,479	762	7,284
小規模事業者数	680	959	27	975	610	221	1,121	645	5,238
令和3年									
事業所数	788	1,000	56	1,524	752	642	1,583	819	7,164
小規模事業者数	757	843	48	839	455	245	1,156	692	5,035
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	34	△254	16	△221	△225	184	105	11	△350
増減割合	4.5%	△20.3%	40.0%	△12.7%	△23.0%	40.2%	7.1%	1.4%	△4.7%
小規模事業者数	29	△261	13	△249	△189	55	40	△7	△569
増減割合	4.0%	△23.6%	37.1%	△22.9%	△29.3%	28.9%	3.6%	△1.0%	△10.2%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

i_商業（小売・飲食含む）

当市は東京都心へのアクセスの良さから若年層や子育て世帯の流入が続き、人口は令和7（2025）年にピークを迎えると見られているものの、2030年代前半までは安定的な維持が見込まれている。こうした中、地域イベントの活況や観光施策との連携により、商業分野では新規顧客獲得の機会が比較的多く存在している。リアル店舗においては、地元顧客との関係性を軸としたリピーター戦略や、SNSを活用した情報発信が一部で奏功しているものの、販売単価の上昇、最低賃金の引上げ、人手不足が経営を圧迫し、持続的な利益確保に苦慮する事業者も多い。

また、デジタル化に関しては、EC販売やサブスクリプションモデルの導入など先進的な取組も見られるが、社内に推進を担える人材が不在であったり、日常業務に追われてデジタル活用が後回しになるケースも少なくない。特に高齢の経営者が多い事業所では、顧客管理や在庫管理といった基礎的なデジタルツール導入すら進んでおらず、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進には人的支援が不可欠である。

加えて、店舗の老朽化や機器の更新に関しても、金利上昇による借入負担や、将来の経営環境への不安感から現状維持を選ぶケースが目立つ。収益性が見通せないなかで、必要な設備投資に踏み出せず、競争力強化が進みにくい構造となっている。

ii_工業（製造業）

当市の製造業は、伝統的に金属加工やゴム製品、家具製造などが中心で、地域性を活かした事業展開がなされてきた。しかし、近年のエネルギー価格の高騰や、鉄鋼材・塗料・木材・ゴム製品といった資材価格の上昇が直撃しており、仕入コストは前年比20～30%上昇、製造原価率の上昇により利益を圧迫している。材料を無駄前提で加工する工程が多く、高コスト体質から脱却できない構造的課題がある。

また、長期化する価格競争や顧客からの値下げ圧力、取引先の海外移転・廃業といった外的変化も重なり、既存事業の継続そのものに不安を抱える企業も多い。こうした中、展示会での家具什器出展が反響を呼ぶなど、新規事業開拓に取り組む動きも一部に見られるが、製造から販路開拓までを社内で完結するための体制整備は進んでおらず、事業化には支援が必要である。

共通課題として、人材不足が深刻である。熟練工の高齢化が進む一方で、若手の確保は困難であり、技能継承も難航している。また、デジタル化に関しても、CADや生産管理ソフトの導入に対する関心は高まっているものの、ITリテラシーや担当者不在により、活用に至っていないケースが多い。加えて、老朽化した設備の更新にも慎重姿勢が目立ち、金利負担や事業リスクを理由に投資が停滞している。

iii_サービス業（飲食・デリバリー等）

地域住民の定着傾向が強い当市では、飲食業を中心とするサービス業も一定の需要を維持している。特に、近年は宴会用・記念日用のオードブルといった高付加価値型のニーズが顕在化しており、リピート率の高い優良顧客を抱える事業者もある。また、草加駅周辺において本格的なデリバリー対応が可能な事業者は限られており、差別化された市場を形成できる可能性がある。

しかしながら、慢性的な人手不足により営業体制の維持が困難となりつつある。多店舗展開や夜間営業を断念するケースも散見される。加えて、Web予約・注文管理、SNSでの販促、オンラインメニュー表示といった基本的なデジタル対応が未整備な事業者が多く、顧客接点の最適化が遅れている。また、厨房機器や配達設備の更新が必要な事業所も多いが、経済情勢の不安定さや借入金利の上昇を理由に投資判断を先送りする傾向が強まっている。

iv_流通業（卸売・運輸・物流）

地域内の新築需要やリフォーム市場は底堅く推移しているが、建設業界では長年にわたって人材難が課題となっており、特に若年層の入職が極めて少ない。小規模事業者では高齢化が進み、技能者の確保と育成に苦労している。ICT建設機器やドローン測量などの新技術に対する関心は高いものの、導入を担える人材が不足しており、デジタル化は限定的にとどまっている。

また、資材価格の高騰や物流費の上昇によって原価率が上昇し、価格転嫁の難しさから利益確保が困難な状態が続いている。老朽化した重機や工具類の更新も求められているが、経営環境が不透明な

なかで思い切った設備投資に踏み切れない事業者が大半である。

v_建設業

当市は物流拠点としての地の利があり、小規模な運送・配送業者にとって商機がある地域といえる。ECの拡大に伴うラストワンマイル需要の高まりも追い風である。一方で、軽貨物運送業を中心に、燃料費の高騰や納品先の厳格な納期要求に対応するなかで、過重労働と収益性悪化が進行している。

また、ドライバーや倉庫内作業員の確保が年々難しくなっており、業務の標準化や省人化の必要性が叫ばれている。デジタルツールを活用した配送管理や勤怠管理の導入も求められているが、現場のITスキルや予算面の制約から導入に踏み切れないケースが多い。加えて、車両更新や拠点拡充といった投資に対する意欲は低下しており、借入負担や景気後退への警戒感が背景にある。

キ 第四次草加市総合振興計画

「第四次草加市総合振興計画（平成28年度～令和17年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（平成28年度～令和17年度）

〈将来像〉

快適都市 ～地域の豊かさの創出～

〈「快適都市」の4つの基本的要素〉

- 1 快適な環境…環境にやさしい水とみどりのまちをつくる
- 2 安全と安心…人にやさしい安心して住み続けられるまちをつくる
- 3 活気の創出…にぎわいのあるまちをつくる
- 4 地域の共生…ともに力をあわせて自分たちのまちをつくる

■第三期基本計画（令和6年度～令和9年度）（商工・観光部分を抜粋）

3 活気の創出 ～にぎわいのあるまちをつくる

施策14 地域とともに栄える産業の振興

「域内経済循環の活性化」と「域外収支の改善（外需獲得）」につながる産業を育成し、「持続可能性」を支える産業構造を構築します。

施策の柱と方針

- ・にぎわいの創出
- ・ものづくりの振興
- ・中小企業の経営支援
- ・地場産業の育成
- ・都市農業の振興

施策15 就労支援・勤労者福祉の推進

就労支援等および勤労者福祉を推進します。

施策の柱と方針

- ・就労の安定支援
- ・勤労者福利厚生の実現

施策16 おもてなしの心が息づく観光の振興

観光の側面から、本市のまちの魅力向上を図ります。

施策の柱と方針

- ・魅力ある観光の推進

ク 草加市産業新成長戦略

草加市では、「草加市総合振興計画」における産業・観光関連分野の目標を達成するためのアクションプランとして、「草加市産業新成長戦略」を策定している。

■草加市産業新成長戦略（令和8年度～令和13年度）

＜産業振興施策の基本的な方向性＞

「快適都市－草加－」の「持続可能性」を支える産業構造の構築

＜課題解決のため重視すべき視点＞

- (1) 「域内経済循環の活性化」と「域外収支の改善（外需獲得）」につながる産業の育成
- (2) 「労働力不足」と「物価高騰」に対応した持続可能な事業活動の支援

＜計画期間内の基本戦略（令和8年度～令和13年度）＞

- (1) 創業支援の推進による「都市型産業の育成」と「雇用の創出」を図ります
- (2) 「企業価値の向上」の視点から、企業の経営課題解決を図る取組みを支援します
- (3) 「人材確保」と「生産性向上」による労働力創出を支援します
- (4) 「域内経済循環」を強化します

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

当市の人口推移をみると、これまで増加傾向で推移していたものが、今後は減少傾向へと転じる転換期を迎えている。市内事業者も、これまでは比較的安定した経営環境のもとで事業展開が可能であったが、今後は人口減少や高齢化に伴う市場縮小を前提とした事業運営が求められる。そのため、現段階から経営環境の変化に的確に対応できる柔軟性を養うことが課題である。

収益面で見ると、当市は人口密度が高く、人口も増加傾向にあったことから、大企業や大規模商業施設も含めた競争が激しい状況にある。この結果、売上の減少に直面している事業者も多い状況にある。そのため、小規模事業者においては、それぞれの強みを生かした差別化を図り「稼ぐ力」を高めることが重要な課題である。あわせて、今後の人口減少が見込まれる中においては、域外需要の獲得を図ることも重要な視点となる。

また、小規模事業者の課題をみると、ほぼすべての業種で、原材料価格やエネルギーコストの高騰に加え、物流費や人件費の上昇により、持続的な収益確保に苦慮している事業者が多い。このため、前述の「稼ぐ力」の向上に加え、生産性向上や業務効率化等による経営力の強化が求められる。なお、これを実現するうえでは、デジタル化など新たな手段の活用が不可欠であるが、小規模事業者における取組は十分とはいえないため、取組を促進する必要がある。

当市の小規模事業者数は、平成24（2012）年が5,604者、令和3（2021）年が5,035者であり、9年間で10.2%減少している。人口が増加していた時期においても事業所数が減少している状況であり、その背景には、経営者の高齢化や経営悪化に伴う廃業の増加があると考えられる。このため、事業者の経営力向上による廃業の抑制とともに創業の活性化を図り、人材や経営資源を次世代へと継承していくことが課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

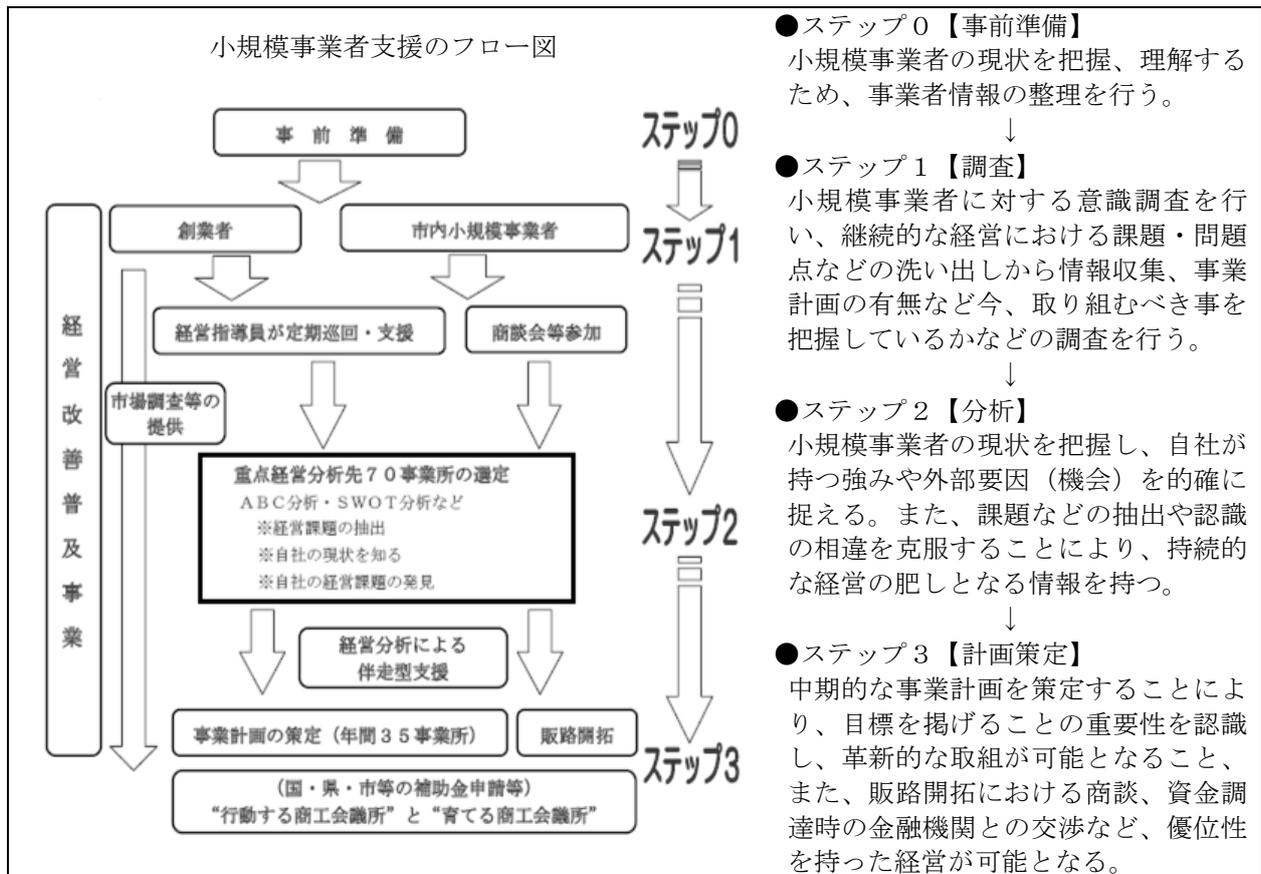
① 地域における商工会議所の役割

〈草加商工会議所の支援の4つのステップ〉

小規模事業者が、自社のあるべき姿を描き、生産・販売（提供）・管理といった経営活動を主体的にブラッシュアップしながら一歩前に踏み出すことができることを目標に、持続可能な経営をコンセプトとしたワンストップ支援の充実を図る。

当所の小規模事業者の支援のフローが下図である。

当所の特徴である「ステップ0」をはじめとする4つのステップを踏むことで、小規模事業者の将来ビジョンが明確になり、ビジネス商談会などへの参加を通じた販路開拓にも結び付くことから、ステップに応じた連続した支援の在り方を追求する。



以上のような、本スキームをベースとした伴走型の支援へと改善していくことにより、支援先事業者の経営に対する意識改革や、目標とする成果に向かう第一歩を踏み出すきっかけとなる。そうして、事業者の将来ビジョンが明確になり、ビジネス商談会などへの参加を通じた販路開拓にも結びつき、連続した支援となるようにしていきたい。そのためには、経営指導員一人ひとりが事業者とのコミュニケーションを重視し、伴走型で支援を行うためのスキルの向上を志向し、日常業務を通じて精進していくことが必要となる。

〈ステップ0（ゼロ）の重視と経営指導員への徹底〉

ステップ0（ゼロ）を支援プロセスに明確に位置付けていることが当所の事業者支援スキームの特徴であり、重要なポイントである。事前準備を大事にしておき、事業者の現状をつかみ、理解しなければならないが、そのためには日ごろのからの信頼関係の構築が不可欠である。

事業者との信頼関係は日頃の経営支援活動の賜物であり、地域に密着する商工会議所の最大の強み・資源である。事前準備の段階で、事業者からの相談にのり、必要な情報を引き出すためには、知識だけ

でなく、話を聞き出すコミュニケーションスキルあるいは経験といったものが必要となる。さらに、得られたデータを蓄積し、経営指導の資源として見える化して経営指導員間で共有していくことが重要であり、そのような蓄積と活用の仕組みについて、ICT 技術をうまく組み合わせながら草加商工会議所にあった支援体制を構築しなければならない。

さらに、担当者の資質に過度に因ることなく、どの経営指導員でも一定のレベル以上の支援ができるよう、支援内容の標準化も課題である。例えば、専門家の支援につなげる際にも、事業者と直接的に接し、支援の種類と必要性を多角的に判断して橋渡しを行うのは経営指導員である。適宜、ミーティングや勉強会などを通じて、経営指導員間の情報共有とコミュニケーションを図りながら、経営指導員の資質の向上と人材育成につなげていく。

②商工会議所の長期ビジョン（10 年程度）

当市は、東京都心への優れたアクセスと豊かな生活環境を併せ持つ都市として、住宅都市としての性格と、地域商業・製造業・サービス業が共存する多面的な特性を有している。古くは草加宿の歴史に象徴されるように、人とモノの交流を基盤とした文化が根付いており、現在も草加せんべいをはじめとした地場産品、駅前商業、商店街の営みなど、地域独自の経済資源が生活に息づいている。

今後 10 年間、全国的な人口減少や少子高齢化が進むなかにあっても、当市では引き続きファミリー層の転入が一定数見込まれており、地域の小規模事業者にとっては、ローカル市場のなかで「顔の見える商い」「地域密着のサービス」へのニーズが再評価される時代が到来すると考えられる。こうした状況を見据え、当所は、地域循環型経済の実現を支える担い手として、小規模事業者が果たすべき役割に注目している。

今後の 10 年間で目指すべき姿は、地域内で「ヒト・モノ・カネ・情報」が循環する仕組みのなかに、小規模事業者が戦略的に組み込まれ、地域経済の中核としての機能を果たすことである。例えば、製造業では地元資源や地域パートナーと連携した製品開発を進め、飲食・小売業では地産地消や地域住民との共創を取り入れた商品・サービスを展開する。物流や建設業では、地域内ネットワークを活用した効率的かつ環境負荷の少ない運営体制が求められる。

また、地域内の課題を地域内の知見と技術で解決する取り組み（例：地域デジタル人材による IT 化支援、地域学生・退職者の戦力化）も重要であり、ここにこそ当所が果たす橋渡しの役割が大きいと考える。加えて、持続可能性を意識した経営（脱炭素、省エネ、リユース）への取組を、規模に関わらず自然に取り入れていける環境整備も進める必要がある。

当所では、小規模事業者が「小さくても、地域の要」として、(1)地域と共に稼ぐ力、(2)変化に適應できる柔軟性、(3)人材・資源を次世代につなぐ責任、この三点を兼ね備えた経営体を目指すための支援を強化していく。10 年後、市内の小規模事業者がそれぞれの強みを地域内で最大限発揮し、外部依存ではなく「地域が地域を支える経済循環」の構築に中心的に関与している状態を目指す。

③第四次草加市総合振興計画との連動性

草加市の「第四次草加市総合振興計画」では、産業振興に向けて、「施策 14 地域とともに栄える産業の振興」を掲げ、「域内経済循環の活性化」と「域外収支の改善（外需獲得）」につながる産業を育成し、「持続可能性」を支える産業構造を構築することを目指している。

前項『②商工会議所の長期ビジョン（10 年程度）』では、小規模事業者が、(1)地域と共に稼ぐ力、(2)変化に適應できる柔軟性、(3)人材・資源を次世代につなぐ責任の三点を兼ね備えた経営体を目指すための支援を強化することを目指している。

上記(1)～(3)を実現することはいずれも総合振興計画における「域内経済循環の活性化」に寄与する。また、(1)には地域資源を活用した広域販売、(2)にはデジタル活用などによる域外への販売などという意味も込めており、総合振興計画の「域外収支の改善（外需獲得）」に寄与する。

以上より、それぞれには連動性があるといえる。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえたうえで、以下の4つの目標を定める。

<支援対象>

人口増加から人口減少へと転換期を迎える当市において、小規模事業者も変化に適応する必要がある。そこで、変化に柔軟に適応し、持続的な経営を目指す小規模事業者を重点支援する

<目標>

【目標①】 小規模事業者が環境変化に柔軟に対応し、持続的な経営を実現していること

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・ 事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 2割以上 (= 事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が2割以上)
KPI	・ 事業計画策定 50者/年
設定した理由	KGI 経営環境の変化に対応した持続可能性を高めるための事業計画を策定することで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するためのプロセスとして事業計画の策定を支援する。

【目標②】 小規模事業者がそれぞれの強みを活かした取組を行い、経営力が向上すること

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・ 経営革新計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 4割以上 (= 経営革新計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が4割以上) ・ 認定期間終了時の「草加モノづくりブランド」の認定数 55ブランド (令和7 (2025) 年10月現在、43ブランド)
KPI	・ 経営革新計画策定 50件/年 ・ 「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」での製品調査 15者/年
設定した理由	KGI 強みを活かした新たな取組 (経営革新) に挑戦し、売上増加を達成する事業者数を目標とする。また、強み (技術力等) を活かした製品開発を実施し、認定を受けた製品数を目標とする。
	KPI 上記を実現するためのプロセスとして経営革新計画の策定や、展示会でのバイヤー向け製品調査を支援する。

【目標③】 市内全体で創業意欲が高まり、実際の創業者が円滑に事業を軌道に乗せること

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	・ 認定期間中に当所が関与した創業件数 100者 (開業届)
KPI	・ 創業計画策定 20者/年
設定した理由	KGI 創業の完了件数を目標とする。
	KPI 上記を実現するためのプロセスとして創業計画の策定を支援する。

【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力を引き出すこと

支援計画の認定期間 (5年間) 目標	
KGI	支援先事業者 (経営分析) の認定期間終了時の事業継続率 90%
KPI	・ 経営分析 105件/年
設定した理由	KGI 小規模事業者が自己変革力を高め、事業継続することを目標とする。
	KPI 上記を実現するための導入部として、事業者の自己変革力を引き出すための経営分析を支援する。

<地域への裨益目標>

上記【目標①】～【目標④】により、市内の小規模事業者がそれぞれの「強み」を地域内で最大限発揮し、「地域を支える経済循環」に中心的に関与することを目指す。また、これにより市全体としてまちの魅力が向上し、地域のにぎわい創出につながることを目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 小規模事業者が環境変化に柔軟に対応し、持続的な経営を実現していること
支援対象：小規模事業者

〈達成に向けた方針〉

小規模事業者が環境変化に柔軟に対応するため、まずは「消費者ニーズに関するアンケート」を実施し、小規模事業者を取り巻く環境を把握する（年1回）。同時に、経営分析により事業者自身が現在の経営状況を把握できるようにする（105者/年）。次に、分析結果を活用しながら、環境変化に対応するための取組内容を事業計画にまとめる（50者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加10者/年、利益増加10者/年）。

これらのPDCAを回しながら、計画経営を実現することで、将来的には小規模事業者自身がこの取組を自走して行い、持続的に事業を発展させることを目指す。

〈設定した理由〉

支援プロセスを明確化するため、地域の経済動向調査→経営分析→事業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】 小規模事業者がそれぞれの強みを活かした取組を行い、経営力が向上すること
支援対象：小規模事業者

〈達成に向けた方針〉

小規模事業者の経営力向上に向けて、「目標①達成に向けた方針」で記述した支援のなかで、経営革新計画の策定を支援する。具体的には、経営分析支援の際に、事業者の強みを顕在化させる。また、事業計画の策定支援の際に、経営革新に資する事業計画の策定を支援する。

また、経営革新を行う際、新たな商品や製品の開発を伴う場合は、「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナでの製品調査」を実施。商品や製品の改良につなげる。

さらに、経営革新の実行時には販路拡大が課題になることが多いことから、「多様なマスメディアを活用した事業者の広報支援」（支援対象：20者/年、売上増加率7%/者）、「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ等の出展支援」（支援対象：15者/年、成約件数1件/者）、「テストマーケティング支援」（支援対象：10者/年、売上額5万円/者）を行うことで早期に新たな顧客を獲得できるようにする。

〈設定した理由〉

小規模事業者の強みを活かした取組への支援として、経営革新計画の策定やフォローアップ（販路拡大支援を含む）を実施する。そこで、これらの取組に対し、それぞれ定量目標を設定する。

【目標③】 市内全体で創業意欲が高まり、実際の創業者が円滑に事業を軌道に乗せること
支援対象：創業者

〈達成に向けた方針〉

「創業ガイドンス」「創業塾」「Sou-ai 拠点」「草加市女性創業スタートアップ事業」「そうかりノベーションまちづくり」などの多様な取組を通じて、支援対象者を掘り起こす。その後、創業者等が作成した創業計画書について、ブラッシュアップを支援する（20者/年）。

また、創業後もフォローアップを行い、創業後の事業展開が円滑に進むようにする。

〈設定した理由〉

創業完了や創業後の円滑な事業展開に向けて、創業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力を引き出すこと

支援対象：小規模事業者・創業者

〈達成に向けた方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

〈設定した理由〉

事業者の自己変革力を引き出すため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間105者）を定量目標とする。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、地域経済動向を把握するために業種別アンケートやヒアリング等を実施し、小規模事業者のニーズを反映した支援策の検討に努めている。また、商店街や製造業など地域産業の定点観測も行い、経済変化の兆しを捉える取り組みを進めている。

【課題】

本計画では、小規模事業者が変化に適応した柔軟な経営を行うことを目指している。これを実現するためには、消費者ニーズの把握を行う必要がある。そこで、これまで実施してきた調査に加え、「消費者ニーズに関するアンケート調査」を実施する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
消費者ニーズに関するアンケート調査 公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	消費者ニーズに関するアンケート調査
目的	小規模事業者が、消費者のニーズに合った商品・サービスの開発や、的確なマーケティング活動を行えるようにすることを目指す。
調査内容・調査の手法	年1回、「草加商工会議所まつり」にて調査員が来場者を対象にアンケート調査を実施する。回収数は300件を目標とする。
調査項目	〈回答者の属性〉 <input type="checkbox"/> 性別 <input type="checkbox"/> 年代 <input type="checkbox"/> 居住地 〈地場産業について〉 <input type="checkbox"/> 草加の地場産業で知っているもの <input type="checkbox"/> 草加の地場産業で魅力を感じるもの 〈その他（毎年調査項目を変える）〉 <input type="checkbox"/> 店選びで重視する点 <input type="checkbox"/> お店の情報を知る手段（検索、SNS、紙広告など）

分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、性別・年代別・居住地別などのクロス分析を通じてデータを集計・分析し、消費者ニーズを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。これにより、消費者のニーズにあった商品やサービスの開発を促進する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者の販路開拓や商品開発支援の一環として、消費者の嗜好や購買行動の変化を把握するための需要動向調査を実施してきた。一方で、「個社の商品・製品」を対象とした調査とはなっておらず、大きく消費者ニーズを把握するものになっていた。

【課題】

個社の商品・製品に関して調査を実施することが課題である。そこで、本計画期間中は、個社の製品について、展示会を活用してバイヤーのニーズを把握する取組を実施。結果を活用して、製品のブラッシュアップにつなげることを目指す。

(2) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」での製品調査 調査対象事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

事業名	「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」での製品調査
目的	小規模事業者の製品についてバイヤーのニーズを把握することで、新たな取引先の獲得につながるような、より魅力的な製品へのブラッシュアップを目指す。
対象	小規模事業者の製品、15 製品/年（1 者あたり 1 製品）を対象とする。 なお、対象製品の選定にあたっては、経営分析・事業計画策定支援を行った事業者の製品や、個社の独自性を活かした製品を優先する。
調査の手法	「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」などの展示会の出展時にヒアリング調査を実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1 製品あたり 5 名以上のバイヤーから評価を得ることを目指す。
調査項目	調査項目は製品の特性に応じて、事業者と協議のうえ適宜変更する。 以下は調査項目の一例である。 <input type="checkbox"/> 製品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 製品 1 個あたりの大きさ <input type="checkbox"/> 製品の形やデザイン <input type="checkbox"/> パッケージのデザイン <input type="checkbox"/> 製品の機能 <input type="checkbox"/> 製品の新しさ/斬新さ <input type="checkbox"/> 製品の価格 <input type="checkbox"/> 取引条件 <input type="checkbox"/> その他改善点 <input type="checkbox"/> 製品の取扱意向 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、5 名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などを分析し、改善の優先順位付けを行う。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（またはその他の職員）が簡易なレポートに取りまとめ、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、製品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者の財務状況や経営指標の把握・分析を通じて経営状況・経営課題を可視化している。また、分析結果を活用し、持続化補助金や経営改善計画の支援を通じて、収益構造の見直しや資金繰り改善に関する助言も行い、一定の効果を挙げている。

一方で、支援内容の記録や共有が属人的であり、分析の標準化や支援ノウハウの蓄積には課題が残っている。また、支援前後の変化を定量的に把握する仕組みも限定的であり、継続的なフォローや助言の質を高めるうえでの障壁となっている。

【課題】

支援内容が属人的になっている側面もみられることから、組織として経営分析や分析フローの標準化を図ることが課題である。さらに、支援先に対して継続的なフォローアップを行い、その成果を定量的に確認する体制づくりも求められる。

なお今後は、蓄積した個社データを活用し、同業種・同規模の他社と比較する形でベンチマーク的な視点を提供するなど、より実効性の高い経営助言へと発展させていくことも重要である。これにより、事業者の現状認識を深め、自社の改善行動を促す支援へとつなげていくことが課題となっている。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	110者	105者	105者	105者	105者	105者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳指導、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、クラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 〈財務分析〉 収益性・安全性・生産性・成長性の分析 〈非財務分析（SWOT分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者フィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者が将来の見通しを持ち、自立的な経営判断を行えるように、持続化補助金など各種支援制度の申請支援に加え、売上・利益の見通しや販売戦略、人員計画などを含む事業計画の策定支援を行ってきた。特に、補助金活用を契機とした支援においては、ヒアリングを通じて課題を明確化し、それを実現可能な計画に落とし込む伴走支援を行うことで、一定の成果を上げてきた。

一方で、計画策定が補助金申請のための一時的な取組にとどまり、事業者の経営戦略としての定着には十分つながっていない事例も見受けられる。また、支援内容がテンプレート的な形式に偏る傾向もあり、事業者の実情に即した計画策定が十分に行えていないケースもある。

【課題】

補助金等の獲得にとどまらず、経営戦略の立案及び計画経営の実施という事業計画本来の意義を、小規模事業者に継続的に伝えていくことが課題である。

あわせて、多様なツールを事業者の状況や局面によって使い分けながら、事業者の実態に即した計画策定を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約5割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、市内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定事業者数	50者	50者	50者	50者	50者	50者
②創業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金や経営革新計画を契機とした事業計画策定の提案も実施する。
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員（または窓口相談の専門家）が協力して策定する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	草加市では、起業を目指す人への支援を強化するため、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を策定し、国の認定を受けている。当該計画に基づき実施される、「創業ガイダンス」「創業塾」「Sou-ai 拠点 ^{*1} 」「草加市女性創業スタートアップ事業 ^{*2} 」「そうかりノベーションまちづくり ^{*3} 」などの取組を通じて、支援対象者を掘り起こす。

	<p>※1 Sou-ai 拠点 当所が設置する相談窓口である。創業や経営革新に関する相談に対し、専門家（コーディネーター）がワンストップで包括的に相談に応じる。</p> <p>※2 草加市女性創業スタートアップ事業 草加市が実施する事業である。「わたしたちの月3万円ビジネス in 草加」として、自分の得意なことや趣味を生かしたビジネスを創り、負担の少ない日数で月に3万円を稼ぐことを目指している。この目標の実現に向けて、「無料ワークショップ」や「連続講座」を開催し、ビジネスの立ち上げを段階的にサポートしている。</p> <p>※3 そうかりノベーションまちづくり 草加市が実施する事業である。自分のやりたいことを活かしながら、地域経営課題の解決を目指し、今ある地域資源を活用して、まちの新たな魅力となるビジネス等を生み出すことを目指している。市内外から集まった参加者達がチームを組み、公共空間や遊休不動産、実際のビジネスプラン等を題材に、地域の課題を解決できるビジネス等を生み出す「リノベーションスクール」を開催し、これまで30もの新たなビジネス等がまちに誕生している。</p>
支援の手法	<p>創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。</p>

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業計画や創業計画策定後の実行支援として、販路開拓や設備投資、人材確保などについて、専門家の派遣や金融機関との連携支援、補助金の申請支援等により課題解決を図っている。

また、モニタリング面では、ヒアリングや定期訪問を通じた進捗確認、軌道修正のアドバイスなど、一定の伴走型支援も展開している。

一方、支援の実施状況には事業者ごとの差が大きく、計画の実行段階で支援が途切れてしまうケースも少なくなかった。

【課題】

組織として、すべての事業計画や創業計画をフォローアップする仕組みを整えることが課題である。

また、計画実施に伴う課題や想定外の事象への対応力を高めるために、経営指導員等の資質向上や、外部支援機関との連携体制の強化を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、策定後3回のフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に対しても、策定後に3回のフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	50者	50者	50者	50者	50者	50者
頻度 (延回数)	四半期毎 (200回)	年3回* (150回)	年3回* (150回)	年3回* (150回)	年3回* (150回)	年3回* (150回)
売上増加事業者数	11者	10者	10者	10者	10者	10者
経常利益増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

※頻度は、原則、計画策定後3ヵ月後、6ヵ月後、1年後の計3回とする。

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度 (延回数)	四半期毎 (80回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)	年3回* (60回)

※頻度は、「①事業計画のフォローアップ」と同様とする。

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、策定後3回（3ヵ月後、6ヵ月後、1年後）のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、商談会やマッチングイベントへの出展支援、ECサイト構築支援、キャッシュレス決済やSNS活用に関するセミナー・個別相談を通じて、事業者の新規顧客獲得や販売チャネルの多様化に取り組んでいる。

あわせて、地域資源を活かした商品開発や、観光需要を取り込むイベントとの連携など、地域との結びつきを通じた需要創出の試みも実施しており、一定の成果が見られる。

【課題】

これまでの支援は短期的な施策にとどまり、中長期的な新規市場の創出や、継続的な販路開拓に結びついた事例は限定的である。特に、デジタルツールやECの導入は進んだものの、その運用・活用が十分に定着していない。また、地域資源を活かした製品・サービスも一過性で終わる傾向があり、継続的な磨き

上げや販促支援が求められている。こうしたことから、今後は小規模事業者の自走化を見据えた支援へと発展させていくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当所ではこれまでも経営革新計画等の策定支援を実施してきたが、このような新たなビジネスモデルの構築を伴う取組においては、計画の実行段階で販路開拓が課題となることが多い。そこで、当所にて、これを補完する取組を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・小規模事業者が経営革新に取り組む際、その内容自体がニュース性を持つ場合がある。その際、マスメディアを活用した情報発信は有効な手段であるが、小規模事業者にはマスメディアとの接点が少なく、十分に活用できていないのが実情である。そこで、当所において「多様なマスメディアを活用した事業者の広報支援」を実施し、商品・製品の認知度向上を図る。
- ・当市が属する埼玉県東部地域には中小製造業が多く立地している。また、当市には優れた特徴を有する工業製品・技術・食品が多く、「草加モノづくりブランド」として認定している。とりわけ製造業が経営革新を行う際には、新製品や新技術を伴うことがあり、その取引先の獲得には展示会が有効である。そこで、当所において「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」等への出展支援を実施し、新たな取引先の開拓を目指す。
- ・当市には草加せんべい、皮革、ゆかたといった三大地場産業があり、市場性のある商品も多い。このようななか、小規模事業者のなかには経営革新の一環として、これら地域資源を活用した商品開発に取り組む事業者もみられる。一方で、これら新たな商品においては、テストマーケティングが難しいという課題もある。そこで、イベントやアンテナショップ等を活用した「テストマーケティング支援」を実施し、実際に商品を販売しながら消費者の反応を把握する機会を提供する。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

なお経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①多様なマスメディアを活用した事業者の 広報支援 支援事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
売上増加率/者	7%	7%	7%	7%	7%	7%
②「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」 等の出展支援 出展事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
③テストマーケティング支援 支援事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

①多様なマスメディアを活用した事業者の広報支援 (BtoC)

事業名	多様なマスメディアを活用した事業者の広報支援
目的	広報により小規模事業者と消費者の接点を増やし、売上を拡大させることを目指す。
支援対象	すべての小規模事業者 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	地元消費者
支援内容	小規模事業者は、マスメディアとの接点が限られているという現状がある。そこで、当所のネットワークや職員の人脈を活用し、つながりのあるマスメディアを通じて、事業者の広報支援を実施する。

	<p><想定しているマスメディア></p> <p><input type="checkbox"/>草加市報「広報そうか」 <input type="checkbox"/>埼玉新聞 <input type="checkbox"/>日刊紙の地域版</p> <p><input type="checkbox"/>テレビ埼玉 <input type="checkbox"/>地元ケーブルテレビ <input type="checkbox"/>インターネットラジオ</p>
支援の手法	<p>経営分析や事業計画の策定支援、需要動向調査などを通じて、広報支援を希望する事業者を掘り起こす。その後、対象となる事業者に対しては、以下の2つの方法により広報支援を実施する。</p> <p>(a) マスメディアに向けたプレスリリースの実施</p> <p>(b) 当所がマスメディアの広告枠を購入し、事業者を紹介</p> <p>支援にあたっては、経営分析等を通じて事業者の「強み」を的確に分析し、それを広報内容に反映させることで、広報効果の最大化を図る。また必要に応じて、PR 動画や販促ツール等の制作も支援する。</p>
<p>②「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」等の出展支援 (BtoB)</p>	
事業名	「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」等の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 / 支援対象	<p>主に「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ*」を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を実施する。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p>※東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ 支援対象：製造業 訴求相手：埼玉県内の製造業</p> <p>「彩の国ビジネスアリーナ」の同時開催展である。中小製造業が集積している埼玉県東部地域の商工会議所・商工会が連携し、製造業企業の受発注拡大と情報収集、連携地域内外の企業との交流の場を設けることを目的として、「彩の国ビジネスアリーナ」の会場内にブースを設けている。</p> <p>なお「彩の国ビジネスアリーナ」は、さいたまスーパーアリーナを会場に、埼玉県、公益財団法人埼玉県産業振興公社、公益社団法人埼玉県情報サービス産業協会、県内金融機関が主催する、首都圏最大級の産・学・官・金連携による展示商談会である。中小企業の受注拡大・販路開拓のための自社の優れた製品・技術・サービス等を幅広い顧客層にPRするビジネスマッチングイベントとなっている。令和7年1月はリアル展示+オンライン展示のハイブリッド型で開催され、リアル展示では、出展社数 644 企業・団体、来場者数 15,423 人であった。</p>
支援内容	<p>ア 共同出展支援</p> <p>当所が展示会主催者と調整を行い、1小間または複数小間を取りまとめて借り上げ、複数社による共同出展ブースを設置。これにより、出展にかかる費用や手続きの負担を軽減しつつ、個社の技術や製品を来場者に効果的にアピールできる場を提供している。また、会議所職員が会期中のブース対応や商談サポートも行うことで、経験の少ない事業者の出展参加も促進している。</p> <p>イ 個別出展支援</p> <p>各事業者が自社単独で展示会や商談会に出展する場合には、必要に応じて専門家を活用した展示内容のブラッシュアップ、出展に係る経費の一部補助（補助金活用支援）、パンフレットやパネル作成のアドバイスなど、準備段階から当日のフォローまで個別に支援を行っている。これにより、展示会での訴求力向上と商談機会の最大化を図っている。</p>
支援の手法	「東部工業展 in 彩の国ビジネスアリーナ」等への出展を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて専門家派遣を行う。また、近年は展示会出展時にPR 動画で訴求することも増えている。そこで、必要に応じて、PR 動画や販促ツール等の制作も支援す

	<p>る。</p> <p><出展前の支援></p> <p>□出展者の募集 □商談シート（FCPシート）の作成 □商談相手の事前アポイント</p> <p>□パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導 等</p> <p><出展後の支援></p> <p>商談相手に対するフォロー 等</p>
--	---

③テストマーケティング支援（BtoC）

事業名	テストマーケティング支援
目的	小規模事業者にテストマーケティングの機会を提供し、市場の反応やニーズを把握することや、商品の認知度を向上させることなどを旨とする。また、近年、インバウンド需要が高まっていることから、インバウンド向けのテストマーケティングも実施し、小規模事業者が新たな需要を開拓することを目指す。
支援対象	すべての小規模事業者 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ※草加せんべい、皮革、ゆかたなどの三大地場産業や、特産品を活用した商品等を販売する事業者を重点支援する。
訴求相手	地元消費者・観光客
支援内容	<p>当所にてテストマーケティング（販売）機会を創出。実際に販売に至るまでを支援する。具体的には以下を予定している。</p> <p>ア 「フードフェスタ松原団地記念公園」等のイベントの活用</p> <p>イ 草加市文化会館にある草加市伝統産業製品のアンテナショップ「ぱりっせ」の活用</p> <p>ウ 当所が実施するインバウンド需要獲得施策*</p> <p>※インバウンド需要獲得施策</p> <p>当市には、草加せんべい、皮革、ゆかたなどの三大地場産業や、「草加ものづくりブランド」などの認定制度がある。当所ではこれらを活用したインバウンド需要の獲得が可能であると考えており、現在、各種インバウンド需要獲得施策を検討している。</p>
支援の手法	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有する事業者を掘り起こす。その後、イベントやアンテナショップ等を活用してテストマーケティングを実施する。実施期間中にバイヤーが来場した場合には、ビジネスマッチングの機会を設ける。テストマーケティング終了後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや販路開拓に向けたマーケティング支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、支援実績のとりまとめ、所内での定期的な共有、外部関係者との意見交換などを行っており、一定の見直し体制が機能している。

一方で、支援状況の報告において、支援担当者ごとにルールが異なっているため、画一的なルールに基づいた評価ができていないという状況もみられる。また、事業者への支援効果を中長期的に追跡する仕組みが整っていないため、施策の有効性を定量的に検証・改善していく体制としては不十分である。

【課題】

支援の効果を正確に測るために、所内のルールを統一化することが課題である。

また、伴走支援を行った後も、当該事業者と数年間、接点を持つことで、中長期的な成果を検証していくことも必要である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 毎朝の朝礼にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（7月）の「協議会（評価検討委員会）」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「協議会（評価検討委員会）」の実施の流れ</p> <p>i 草加市産業振興課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「協議会（評価検討委員会）」を年1回（7月）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「協議会（評価検討委員会）」の評価結果は、当所ホームページ（https://www.sokacity.or.jp/）へ掲載（年1回（8月））することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「協議会（評価検討委員会）」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、経営発達支援事業の担い手である経営指導員の資質向上を目的として、各種外部研修への参加、関係機関との連携による事例共有、OJT を通じた実務力の強化を継続的に行っている。特に、補助金支援や IT・デジタル分野における相談が増加するなかで、外部専門家との連携機会も活用しつつ、知識のアップデートと支援スキルの向上を図っている。

また、複数の職員によるチーム体制のもと、支援内容の相互共有や業務分担の見直しを進めることで、業務の属人化を回避する取組も一定程度進んでいる。

【課題】

支援ニーズの高度化・多様化に対応するため、経営指導員一人ひとりの専門知識や対応力をできるだけ引き上げるとともに、均質化を図ることが課題である。特に、IT 活用、事業承継、インボイス制度、M&A など、分野ごとに求められるスキルや知識の習得状況にばらつきがあり、個社支援の質に影響を及ぼすおそれがある。

また、OJT や経験による習得に依存する場面が多いという現状から、計画的かつ体系的な研修制度を整備するとともに、個々の課題に応じた能力開発を進めていく必要がある。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 ・ DX やデジタル支援に関する相談・指導を行う能力 等
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえで、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、所内研修会を実施する。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。また、近隣の商工団体と連携した研修会も開催する。</p> <p>イ 中小企業大学校の専門研修、上級研修 中小企業大学校の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>ウ デジタルツールに関する展示会や体験会への参加 デジタル技術を活用した支援の質を高めるため、金融機関が開催するデジタルツールに関する展示会や体験会に参加する。新たなサービスやツールの動向を把握し、実際に操作・活用方法を体験することで、職員自身の理解を深めるとともに、支援先事業者への具体的な提案や導入支援に活かすことを目指す。また、会場での専門家との交流や情報収集を通じて、今後の支援に有効なネットワークの構築を図る。</p>

② 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
----	---------------------------------

内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。加えて、日本政策金融公庫 越谷支店の担当者と同行する際は、金融支援のノウハウを獲得する。</p> <p>イ 職員間の定期ミーティング 毎日の朝礼のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。</p>
----	--

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、創業セミナー・スクールの開催、新規事業に係る補助金申請支援等を実施し、一定の成果を挙げている。また、当市の地場産業や観光資源を活かした取組を通じて、地域の魅力発信や事業者間の連携促進が進めるなど、個社支援にとどまらず、地域全体の活力向上に向けた土台づくりを行っている。

【課題】

一方で、地域経済の活性化に向けた取組は、依然として個別施策の域を出ておらず、面的な広がりや継続的な地域経済循環には十分結びついていない。また、創業者や新事業者が地域に根付き、地域の担い手として成長していくための中長期的な支援体制も十分とはいえない。加えて、地域内外とのつながりを活かした新たな需要創出支援も限定的である。

そのため今後は、こうした点を補完する体制整備を進めるとともに、戦略的な支援へと発展させていくことが課題である。

(2) 事業内容

①草加地域経済活性化事業実行委員会【商工会議所と草加市・関係機関による連携】

内容	<p>草加市の地域経済活性化に資する補助金事業である「草加地域経済活性化事業」に関し、制度設計に関する提言を行うとともに、認定及び支給事務等の効率化を図る。</p> <p><令和7（2025）年度における草加市の主な施策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・市内事業者等設備投資支援事業 ・市内事業者労働環境改善支援事業 ・市内リフォーム補助事業
構成メンバー	・草加商工会議所 ・草加市 ・草加市工業連絡協議会
委員会開催回数	年2回程度
商工会議所の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・制度設計の提言 ・事業の運営 ・草加商工会議所のホームページ等による周知

②草加モノづくりブランド実行委員会【商工会議所・草加市・関係機関による連携】

内容	<p>草加市との連携により、「草加モノづくりブランド実行委員会」を設置して「草加モノづくりブランド認定制度」を制定し、草加市内で製造された優れた特徴のある製品や技術、食品を「草加モノづくりブランド」として認定している。</p>
----	---

	製品等の知名度と信頼を高め、全国に広く情報発信することにより、販路の拡大や市内産業の活性化を図ることを目的としている。 平成 18（2006）年よりスタートしたこの制度により、令和 7（2025）年 10 月現在、43 ブランドが認定されている。
構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・草加商工会議所会頭【委員長】 ・草加市産業振興担当部長 ・知識経験者（コンサルタント・弁理士・発明協会埼玉県支部） ・関係機関等（埼玉県・埼玉県産業技術総合センター・埼玉県中小企業振興公社・埼玉りそな産業協力財団） ・市内工業関係者（草加商工会議所工業関係部会長）
委員会開催回数	年 3 回程度
商工会議所の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・審査等の運営、認定証の交付 ・マスコミ等への PR ・展示会への出展支援・草加商工会議所のホームページ等による周知 ・アドバイザー派遣

③草加地区雇用対策協議会【草加公共職業安定所管内の商工団体・行政・他関係機関による連携】

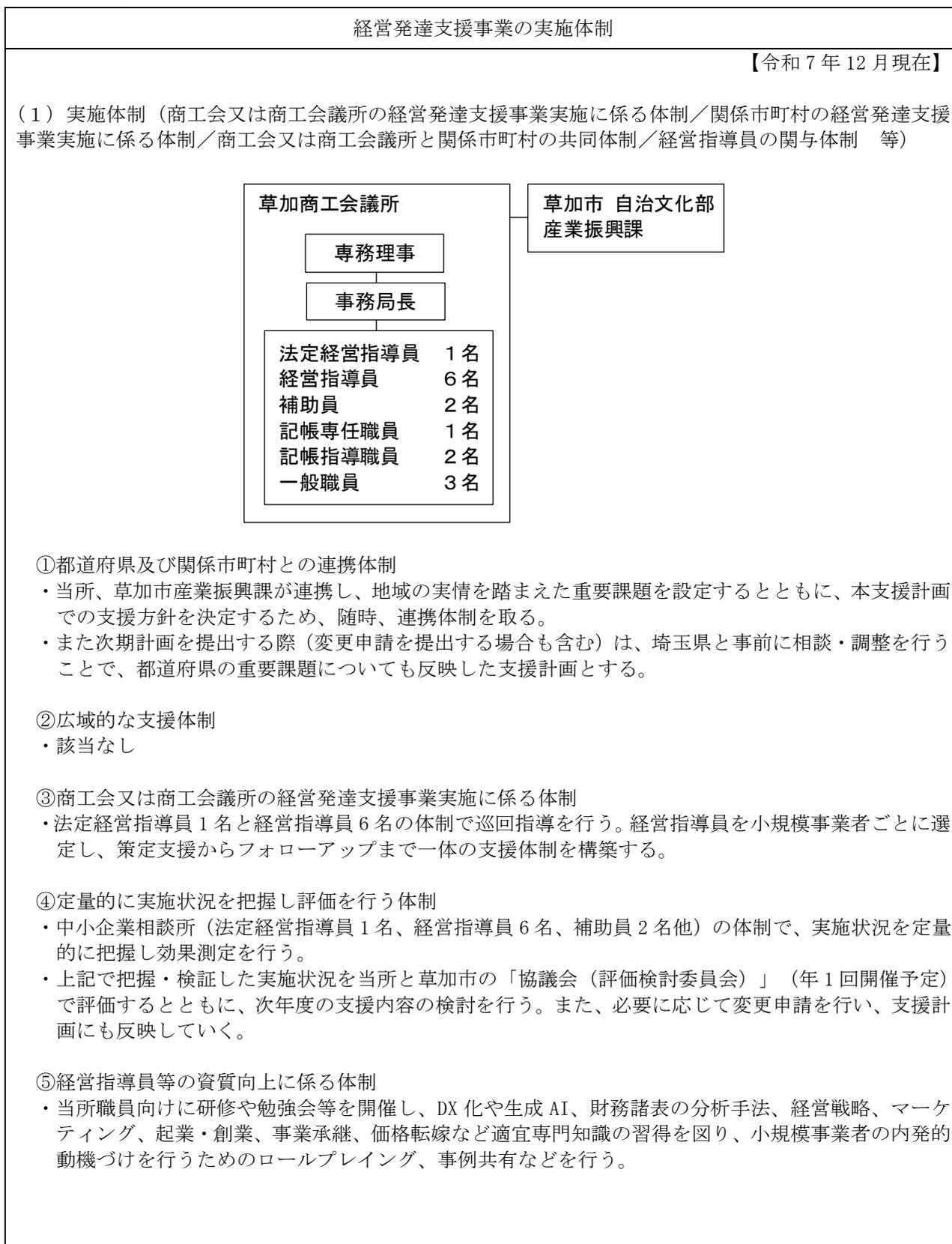
内容	関係機関との連携のもと、就職面接会を実施し、管内の企業とのマッチング機会を提供し、草加公共職業安定所管内の若者等の地元就職の J・I・U ターンを促進する。
構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・草加商工会議所 ・八潮市商工会 ・三郷市商工会 ・草加市 ・八潮市 ・三郷市 ・草加公共職業安定所
協議会開催回数	年 4 回程度
商工会議所の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・制度設計の提言 ・事業の運営 ・草加商工会議所のホームページ等による周知

④東部広域商工団体連絡協議会（TSK）【県東部地区の 5 市 1 町の商工団体による連携】

内容	埼玉県東部地区の商工団体（草加市、越谷市、三郷市、八潮市、吉川市、松伏町、各商工会議所・商工会）で連携を図り、職員研修会を実施するほか、取引の拡大、技術交流、情報交換等を目的とした「埼玉東部工業展」を合同で開催する。
構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・草加商工会議所 ・越谷商工会議所 ・三郷市商工会 ・八潮市商工会 ・吉川市商工会 ・松伏町商工会
協議会開催回数	年 4 回程度
商工会議所の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・職員研修会の企画・運営 ・工業展開催の準備・運営 ・出展事業者の募集

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：芳賀 祥平

連絡先：草加商工会議所 TEL：048-928-8111

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（芳賀 祥平）は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①草加商工会議所 中小企業相談所

〒340-0016

草加市中央 2-16-10

TEL：048-928-8111

FAX：048-928-8125

E-mail：sokacci@sokacity.or.jp

②草加市 自治文化部 産業振興課

〒340-8550

埼玉県草加市高砂 1-1-1

TEL：048-922-3477

FAX：048-922-3406

E-mail：sangyosinko@city.soka.saitama.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	96,600	96,600	96,600	96,600	96,600
地域の経済動向調査	0	0	0	0	0
需要動向調査	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
経営状況の分析	800	800	800	800	800
事業計画策定支援	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
事業計画策定後の実施支援	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
新たな需要の開拓	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
事業の評価及び見直し	800	800	800	800	800
経営指導員等の資質向上	0	0	0	0	0
地域経済の活性化に資する取組	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、埼玉県補助金、草加市補助金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等